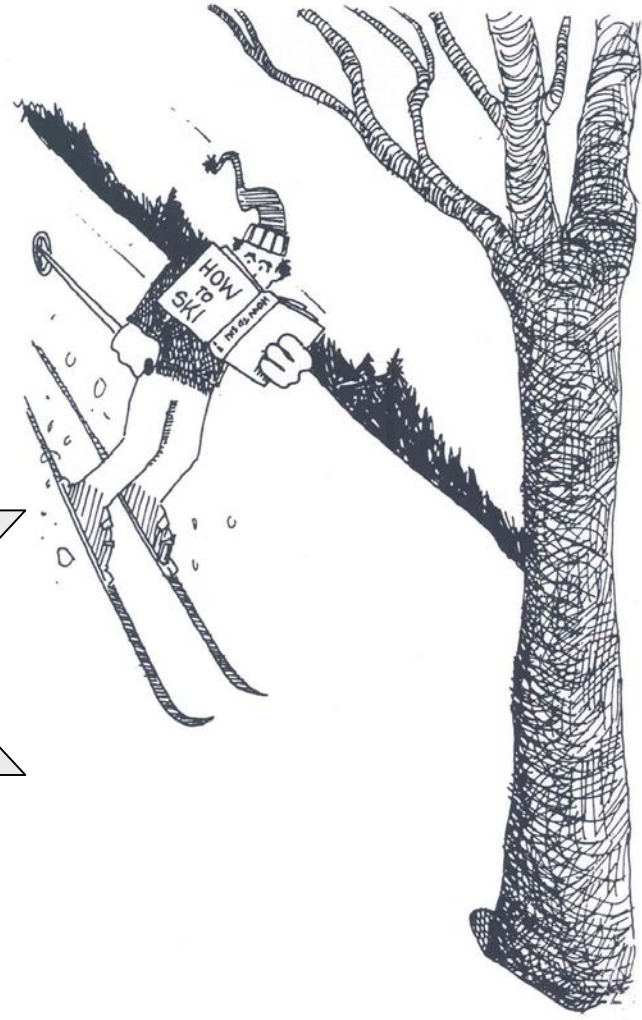


# Hvordan legge til rette for lederen i arbeidsgiverrollen?

*"- En ting er et søkart at forstå,  
noget annet et skib at føre".*

Ludvig Holberg



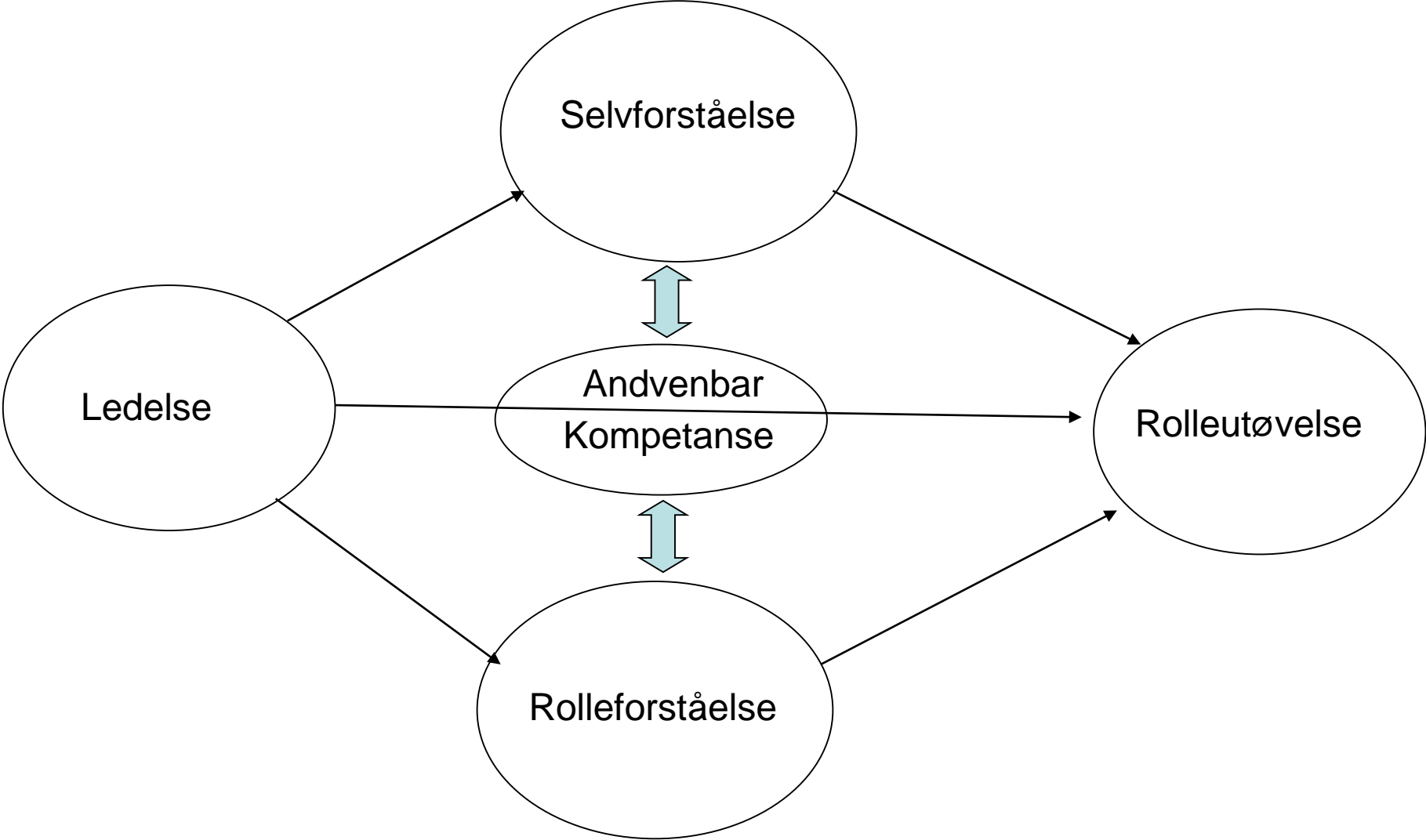


”Det vi får bevisstgjort, kan vi ofte gjøre noe med.

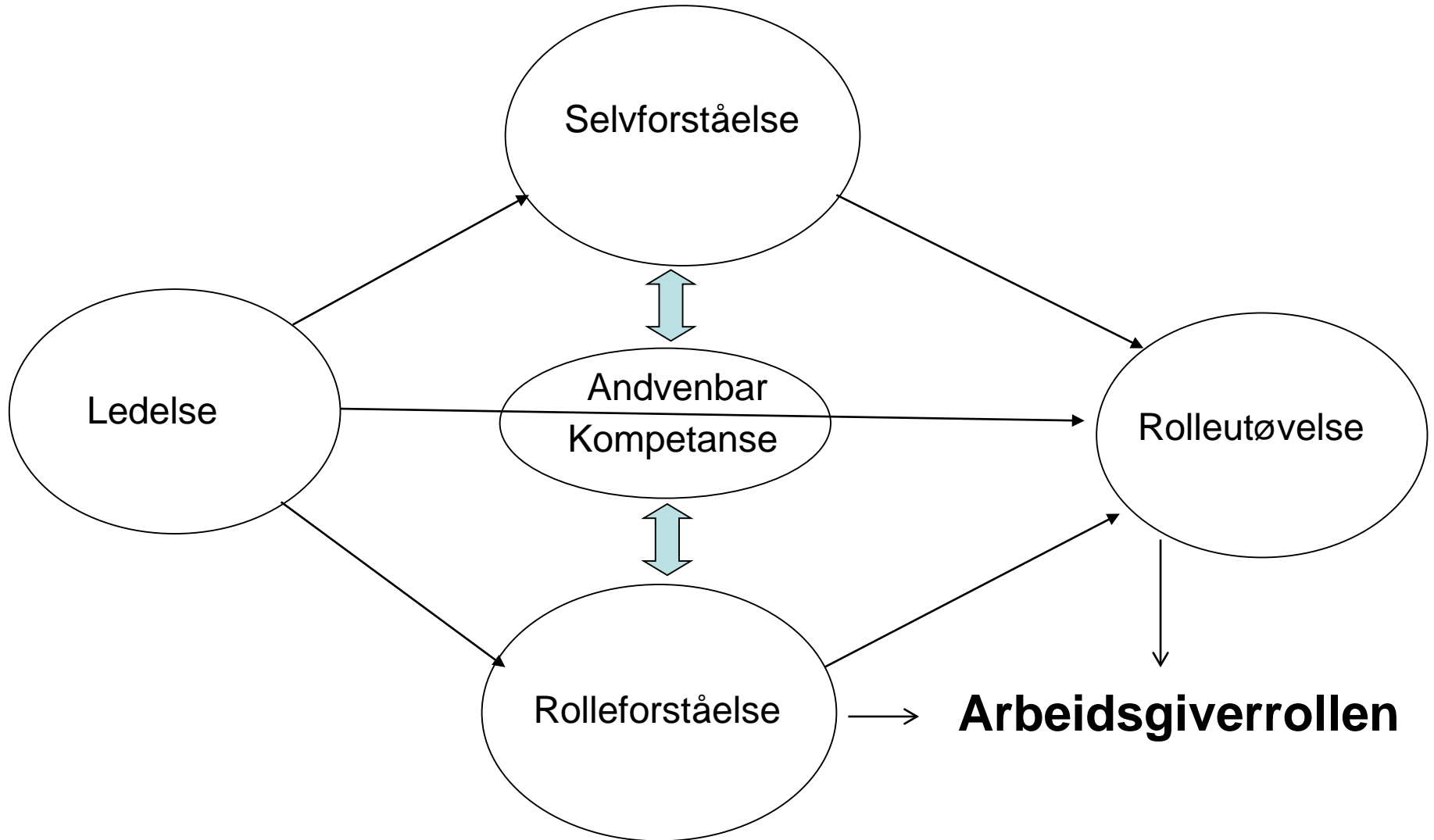
Det vi ikke får bevisstgjort, gjør alltid noe med oss”.



# Lederrollen – fra teori til praksis



# Lederrollen – fra teori til praksis



*Arbeidsgiverrollen  
- i lederrollen*

## Rollebegrepet

*” Summen av de uttalte og uuttalte  
forventningene som er knyttet til hva og  
hvordan en skal fylle/utøve rollen i praksis”*

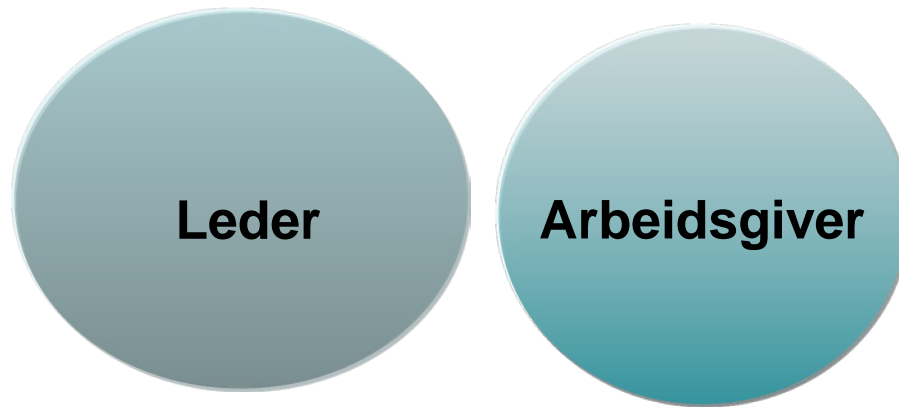
Hva har det å være arbeidsgiver med ledelse og lederskap å gjøre?



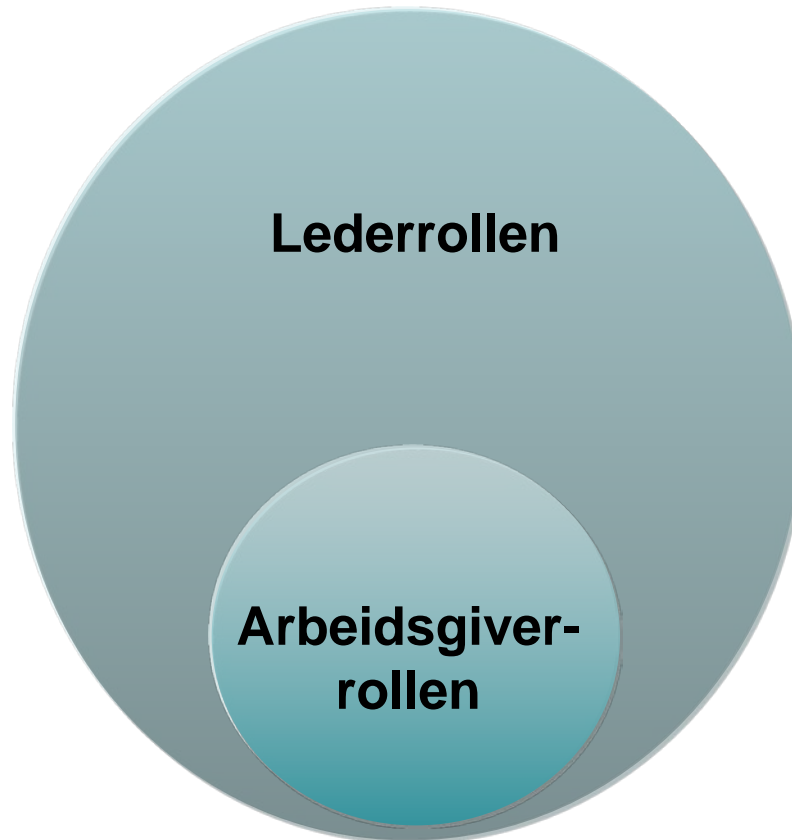


Ingen av de mest kjente og brukte  
ledelsesbøkene nevner  
**arbeidsgiverrollen**  
med ett eneste ord!  
Fordi ?

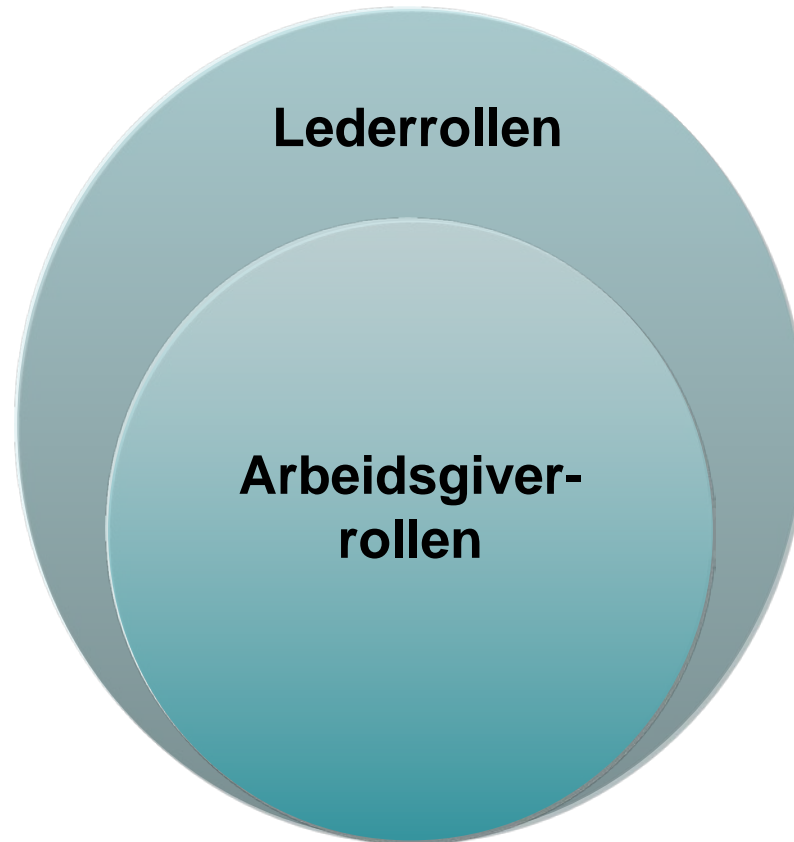
# Arbeidsgiverrollen og lederrollen



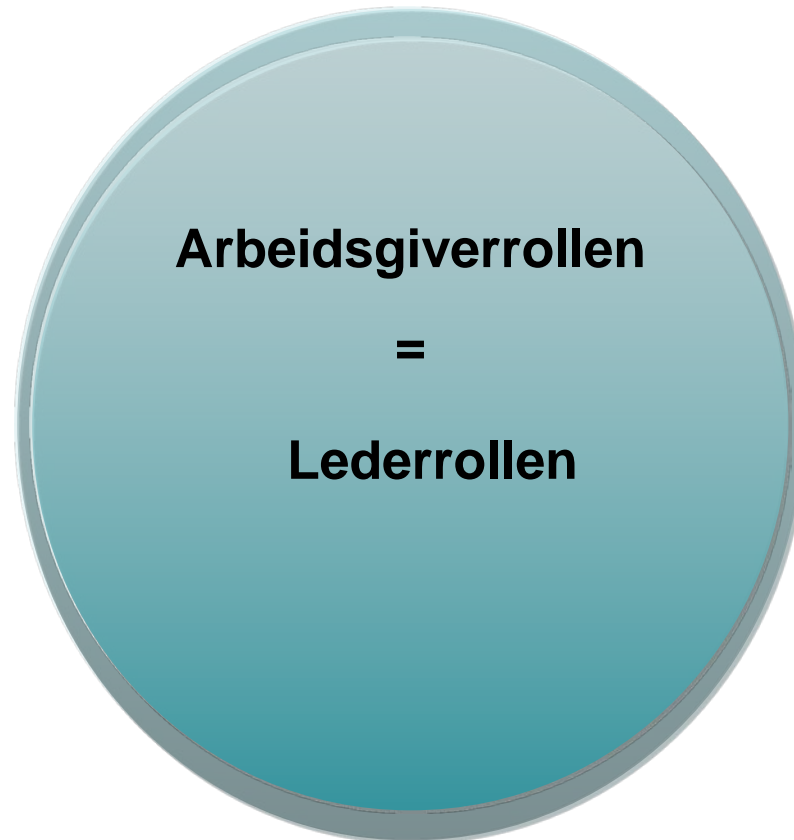
# Arbeidsgiverrollen i lederrollen



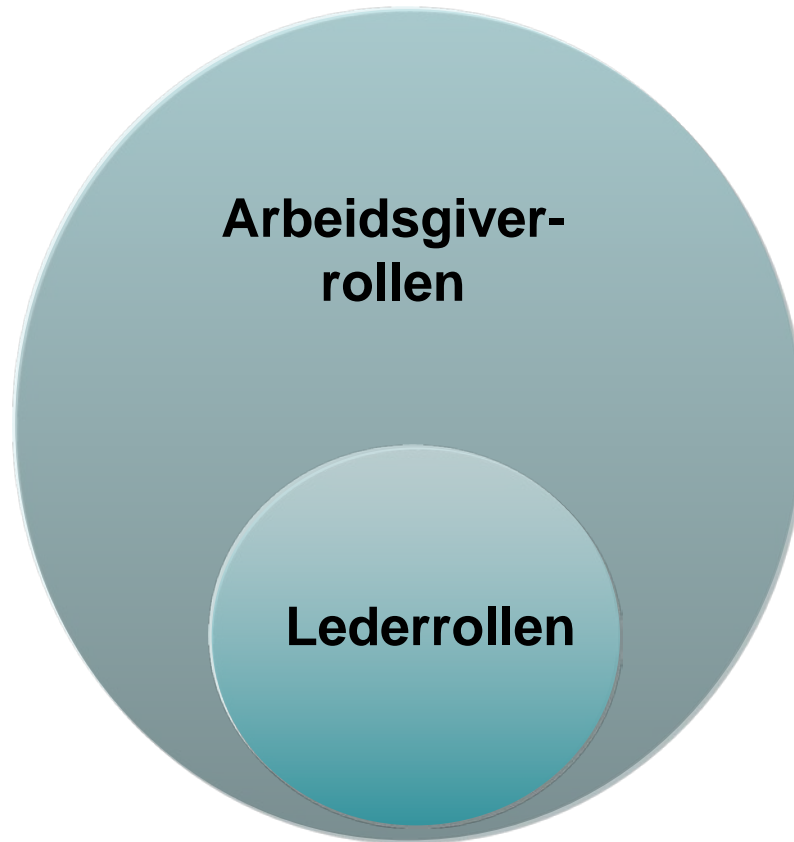
# Arbeidsgiverrollen i lederrollen



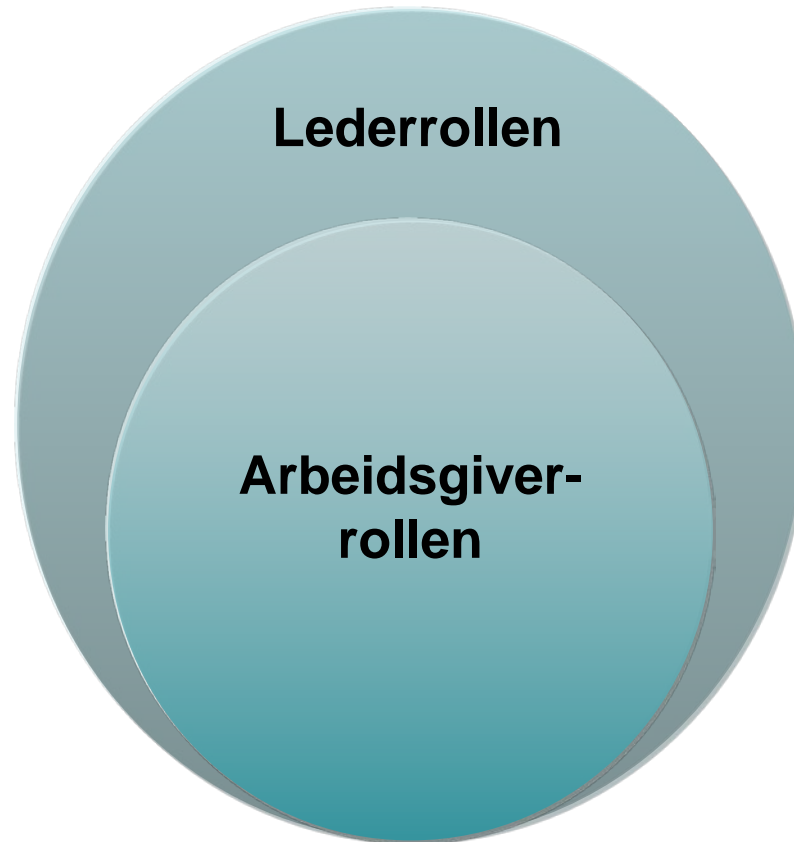
# Arbeidsgiverrollen i lederrollen



# Lederrollen i Arbeidsgiverrollen



# Arbeidsgiverrollen i lederrollen





# Ledelse og stressmestring

*En definisjon på stress er:*

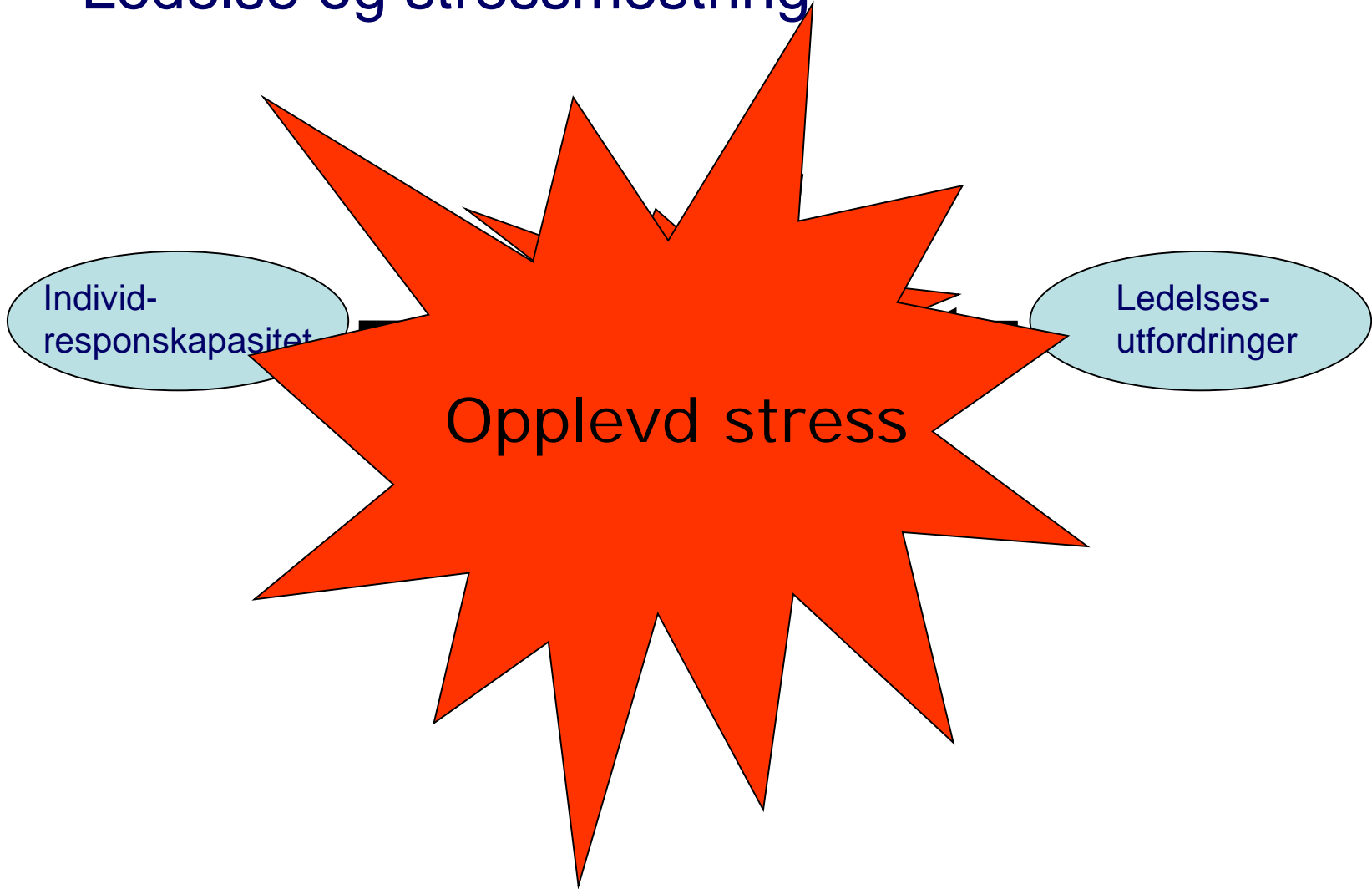
**«En uttalt ubalanse mellom krav og responskapasitet,  
under forhold der det å mislykkes i møte med kravene  
har viktige opplevde konsekvenser»**

**Professor Odd Hellesøy  
(Einarsen/Pedersen 2007)**

# Ledelse og stressmestring



# Ledelse og stressmestring



# Ledelse og stressmestring



***«Uten tilført kompetanse vil en leder ikke kunne fungere godt nok i rollen som arbeidsgiver»***

# Teorier om ledelse

Front Line Management  
Teamledelse  
Superledelse  
Coachende ledelse  
Strategic Management  
Selvledelse  
LEAN  
Business Process Reengineering  
Human Resource Management  
Management by Walking Around  
Best practice  
Laissez-faire ledelse  
KPI  
ERP  
Management by Crisis  
Time Management

Management by Objectives  
Gruppetledelse  
Kunnskapsledelse  
Endringsledelse  
Menneskeorientert ledelse  
Situasjonsbestemt ledelse  
Management by Exception  
Relasjonsledelse  
Autentisk ledelse  
Innovasjonsledelse  
Osv, Osv, Osv, Osv...  
Riv pyramidene  
Byråkratisk ledelse  
Gruppecoaching

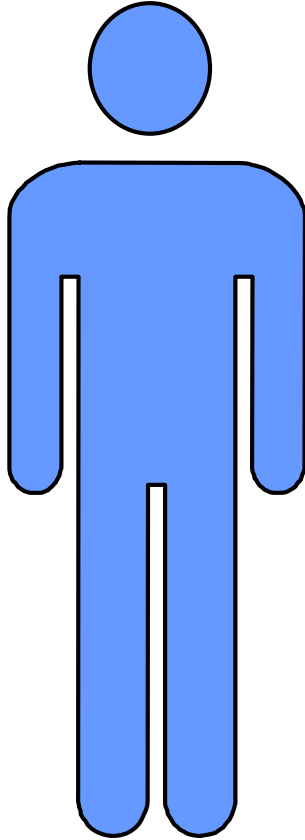
Organisasjonslæring  
Balanced scorecard  
Knowledge management  
Transformasjonsledelse  
Verdibasert ledelse  
Management by Imagination  
Management by Fact  
EQ  
Empowerment  
HMS  
KTI

Achievement oriented leadership  
Risk Management  
Total KvalitetsLedelse  
Business Intelligence  
Branding  
Management by Fact  
Selvcoaching  
Risk management  
Oppgaveorientering  
HMS  
Management by Strengths  
Management by God

# «Teorier om ledelse»????



# Responskapasitet versus ledelsesutfordringer



**Responskapasitet**

=

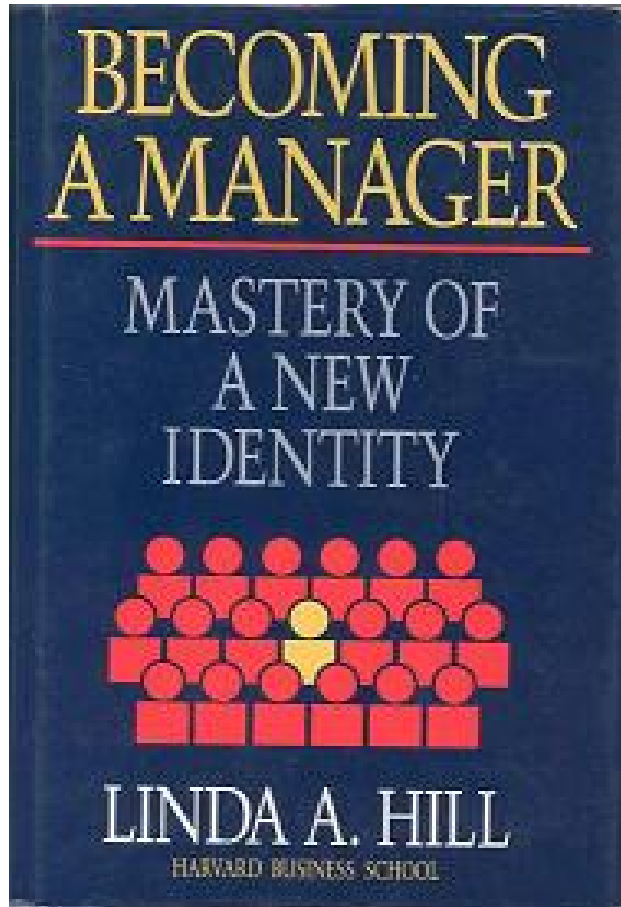
**lederkompetanse**

# Innføring i rollen som arbeidsgiver

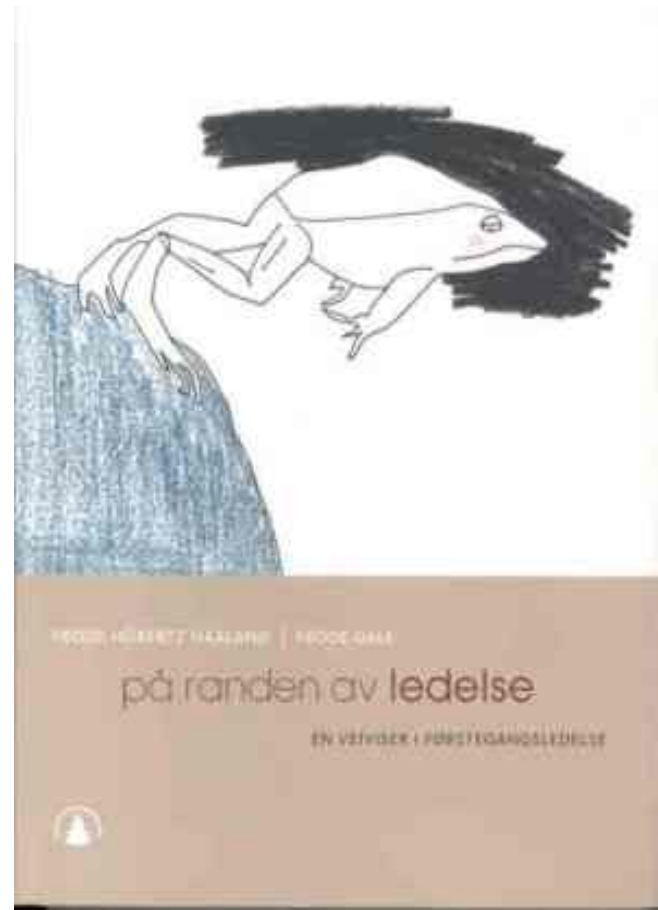




# Ny som leder for første gang

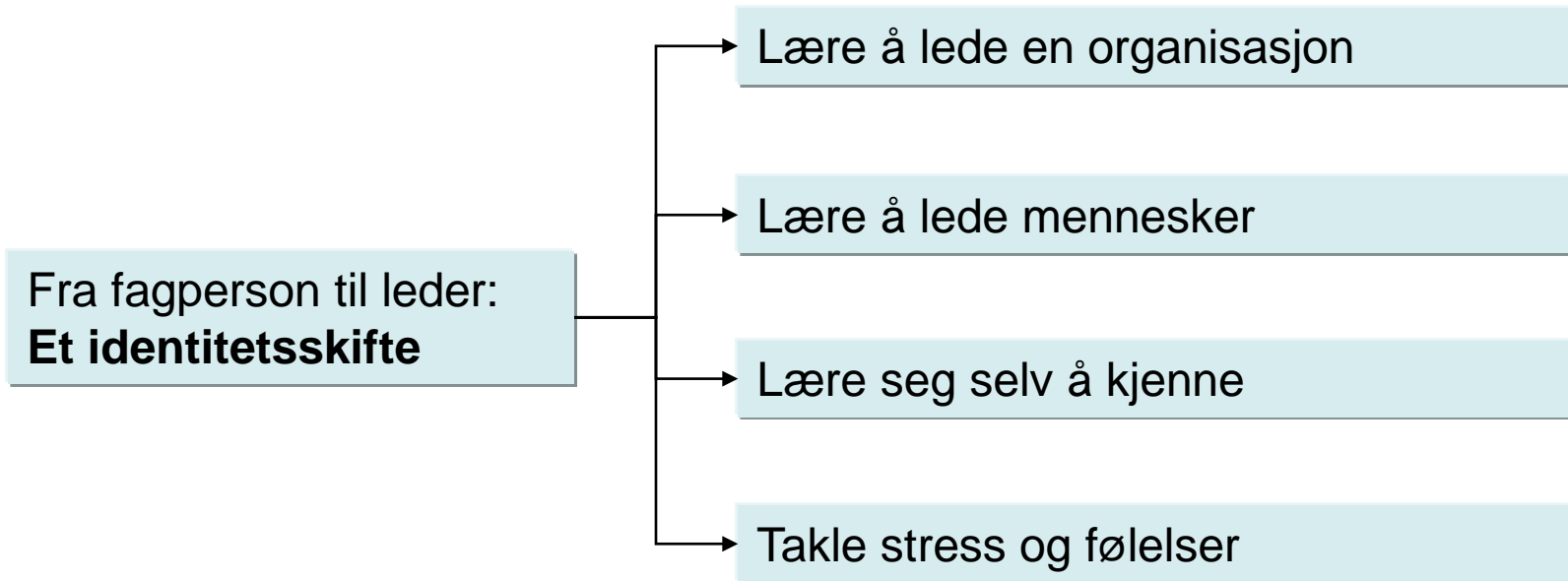


1992

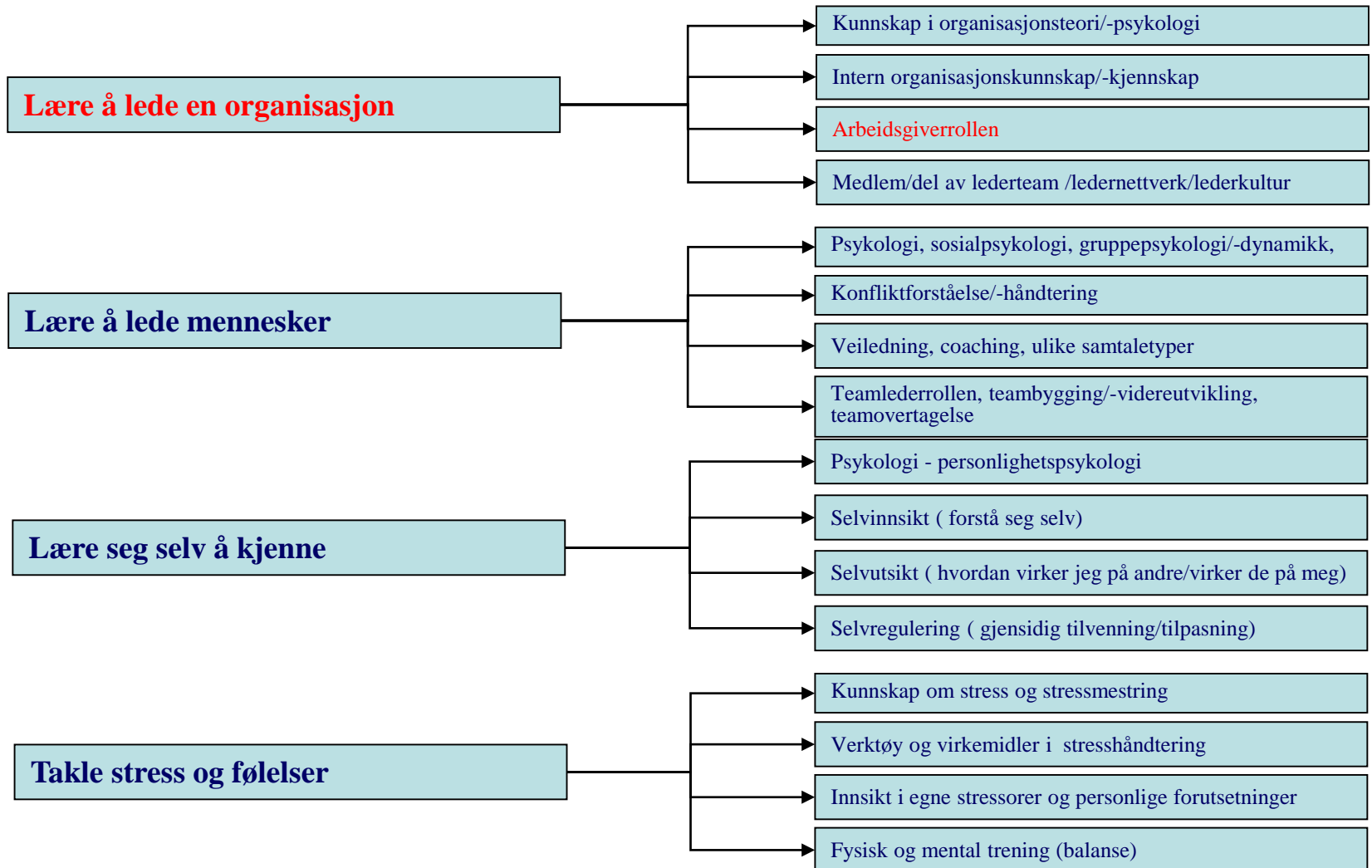


2005

# Fire læringsutfordringer i identitetsskiftet:



# En førstegangsleders læringsutfordringer - kompetansebehov



# Utsjekk på lederes kompetansebehov (n=1500)

## **Lære organisasjonen å kjenne**

- Kunnskap i organisasjonsteori/-psykologi
- Intern organisasjonskunnskap/-kjennskap
- Arbeidsgiverrollen
- Medlem/del av lederteam/ledernetttverk/lederkultur

## **Lære å lede mennesker**

- Psykologi, sosialpsykologi, gruppepsykologi/-dynamikk
- Konfliktforståelse/-håndtering
- Veiledning, coaching, ulike samtaletyper
- Teamlederrollen, teambygging/-videreutvikling, teamovertagelse

## **Lære seg selv å kjenne**

- Psykologi - personlighetspsykologi
- Selvinnsikt (forstå seg selv)
- Selvutsikt ( forstå hvordan en virker på andre/andre virker på en)
- Selvregulering (gjensidig tilvenning/tilpasning)

## **Take stress og følelser**

- Kunnskap om stress og stressmestring
- Verktøy og virkemidler i stresshåndtering
- Innsikt i egne stressorer og personlige forutsetninger
- Fysisk og mental trening(balanse)

# Utsjekk på lederes kompetansebehov (n=1500):

## Lære organisasjonen å kjenne

- Kunnskap i organisasjonsteori/-psykologi
- Intern organisasjonskunnskap/-kjennskap

### Nr 4 Arbeidsgiverrollen

- Medlem/del av lederteam/ledernetttverk/lederkultur

## Lære å lede mennesker

- Psykologi, sosialpsykologi, gruppepsykologi/-dynamikk
- Nr 2  Konfliktforståelse/-håndtering
- Veiledning, coaching, ulike samtaletyper
- Nr 3  Teamlederrollen, teambygging/-videreutvikling, teamovertagelse

## Lære seg selv å kjenne

- Psykologi - personlighetspsykologi
- Selvinnsikt (forstå seg selv)
- Nr 1  Selvutsikt ( forstå hvordan en virker på andre/andre virker på en)
- Selvregulering (gjensidig tilvenning/tilpasning)

## Takle stress og følelser

- Kunnskap om stress og stressmestring
- Verktøy og virkemidler i stresshåndtering
- Innsikt i egne stressorer og personlige forutsetninger
- Fysisk og mental trening(balanse)

# Erfarne ledere sitt kompetansebehov



<b>AFFs lederundersøkelse: Andel erfarne ledere med behov for kompetanse innen:</b>	<b>2002 (Colbjørnsen 2004) N = 3172</b>
<b>Konflikthåndtering</b>	<b>75 %</b>
<b>Innsikt i hvordan egen væremåte virker på andre</b>	<b>70 %</b>
<b>Ledelse av endringsprosesser</b>	<b>70 %</b>
<b>Delegering til medarbeidere</b>	<b>45 %</b>

Frode Dale

Lederskifter



Frode Dale

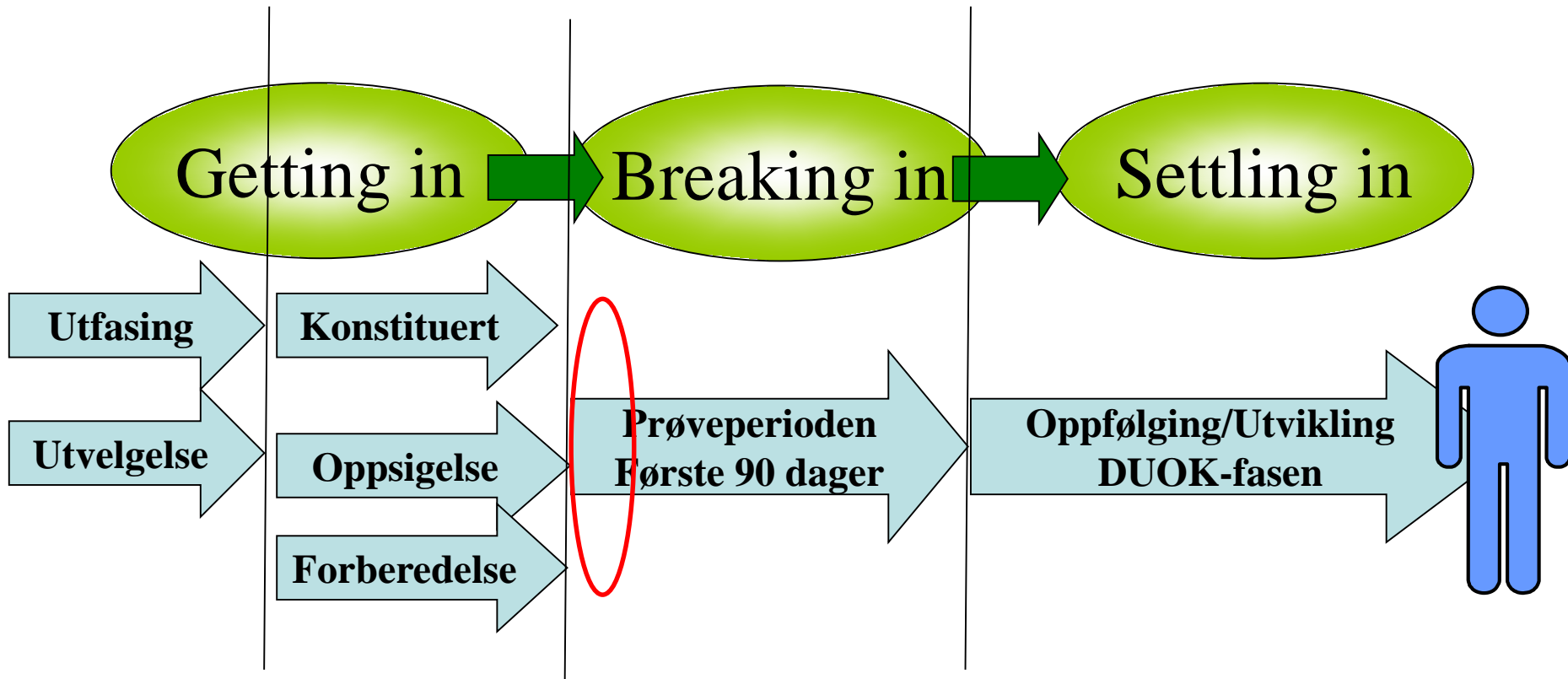
# Lederskifter

– OM LEDERUTVELGELSE, INNFASING AV NYE LEDERE  
OG LEDERES FØRSTE 90 DAGER I NY JOBB



  
GYLDENDAL  
AKADEMISK

# Lederskifter : faser og prosesser





# Undersøkelse: Ny som toppleder i Norge

18 toppledere ble intervjuet om hvordan de opplevde sitt siste lederskifte.

På hva de mente var de viktigste «kontekst-faktorene» de måtte overta og håndtere med planlagte «kontekst-prosesser» svarte de:

1. OPPDRAGET/MANDATET OG HANDLINGSROMMET
2. STYRET/EIERE
3. NÆRMESTE LEDER – STYRELEDER
4. TOPPLEDERGRUPPEN.
5. LEDERNE I TOPPLEDERGRUPPEN
6. TILLITSVALGTE
7. KUNDER
8. EKSTERNE OMGIVELSER.
9. ORGANISASJONSKULTUREN OG DENS SUBKULTURER

## 4 hovedspørsmål for dagen i dag

- Hva **gjør** lederne i rollen som arbeidsgiver(s representant)
- Hva slags **kompetanse** trenger (dermed) lederne for å fylle rollen som arbeidsgiver
- Hvordan drive kompetansebygging og – utvikling for ledere/ledergrupper
- Hvordan kan HR **støtte** lederne i hverdagen i deres rolleutøvelse som arbeidsgiver

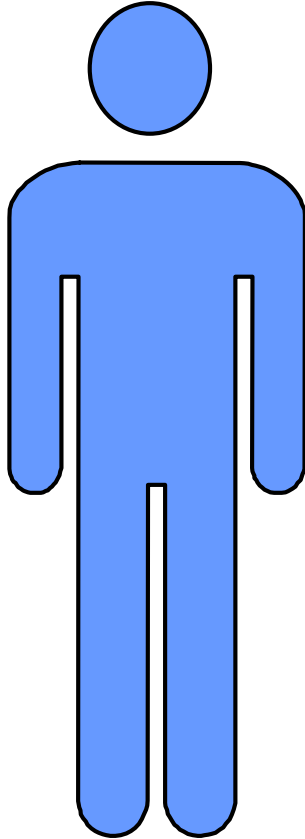
## 4 hovedspørsmål for dagen i dag

- Hva **gjør** lederne i rollen som arbeidsgiver(s representant)

### Oppgave:

Tenk litt selv i ett minutt - og gå så sammen 2 og 2 og diskuter hva dere mener ledere faktisk gjør i hverdagen når de utøver arbeidsgiverrollen og arbeidsgiveransvaret i praksis.

# Hva *gjør* lederne i rollen som arbeidsgiver(s representant)



- Rekrutteringsprosesser (utvalgelse + innfasing)
- Oppsigelser
- Advarsler – vanskelige samtaler (rettledning)
- Permitteringer
- Avskjed
- Konflikthåndtering
- Medarbeidersamtaler – personlig og faglig utvikling (AML)
- Lønnsforhandlinger
- Kompetansebygging og -utvikling
- Veiledning/rådgivning/coaching
- Teamarbeid (bygging og utvikling)
- HMS
- Arbeidsmiljø (kartlegging og utvikling)
- Organisasjonsutvikling (OU-tiltak)
- Lederskaps- og ledelsesutvikling
- Mobbing, trakassering, varsling
- IA-avtalen og sykefraværsoppfølging
- Omstillingsprosesser
- Nedbemanninger
- .....OSV

## KRISELEDELSE OG KRISEHÅNTERING

- Dødsfall – selvmord - alvorlig sykdom
- Ulykker
- Livskriser - pårørende
- Anmeldelse for vold/narkotika/underslag...
- ..... OSV

## 4 hovedspørsmål for dagen i dag

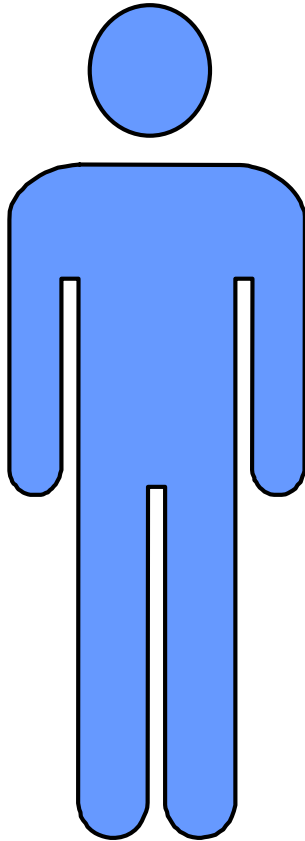
- Hva *gjør* lederne i rollen som arbeidsgiver(s representant)
- Hva slags **kompetanse** trenger (dermed) lederne for å fylle rollen som arbeidsgiver?

### Oppgave:

Tenk litt selv i ett minutt - og gå så sammen 2 og 2 og diskuter hva dere mener ledere faktisk trenger i hverdagen for å utøve arbeidsgiverrollen og arbeidsgiveransvaret i praksis

# Hva slags **kompetanse** trenger (dermed) lederne for å fylle rollen som arbeidsgiver?

## Ledertrening og –opplæring i å håndtere:



- Rekrutteringsprosesser (utvelgelse + innfasing)
- Oppsigelser
- Advarsler – vanskelige samtaler (rettledning)
- Permitteringer
- Avskjed
- Konflikthåndtering
- Medarbeidersamtaler – personlig og faglig utvikling (AML)
- Lønnsforhandlinger
- Kompetansebygging og -utvikling
- Veiledning/rådgivning/coaching
- Teamarbeid (bygging og utvikling)
- HMS
- Arbeidsmiljø (kartlegging og utvikling)
- Organisasjonsutvikling (OU-tiltak)
- Lederskaps- og ledelsesutvikling
- Mobbing, trakassering, varsling
- IA-avtalen og sykefraværsoppfølging
- Omstillingsprosesser
- Nedbemanninger
- .....OSV

### KRISELEDELSE OG KRISEHÅNTERING

- Dødsfall – selvmord - alvorlig sykdom
- Ulykker
- Livskriser - pårørende
- Anmeldelse for vold/narkotika/underslag...
- ..... OSV

# 4 hovedspørsmål for dagen i dag

- Hva *gjør* lederne i rollen som arbeidsgiver(s representant)
- Hva slags *kompetanse* trenger (dermed) lederne for å fylle rollen som arbeidsgiver
- Hvordan drive kompetansebygging og – utvikling for ledere/ledergrupper?

## Oppgave:

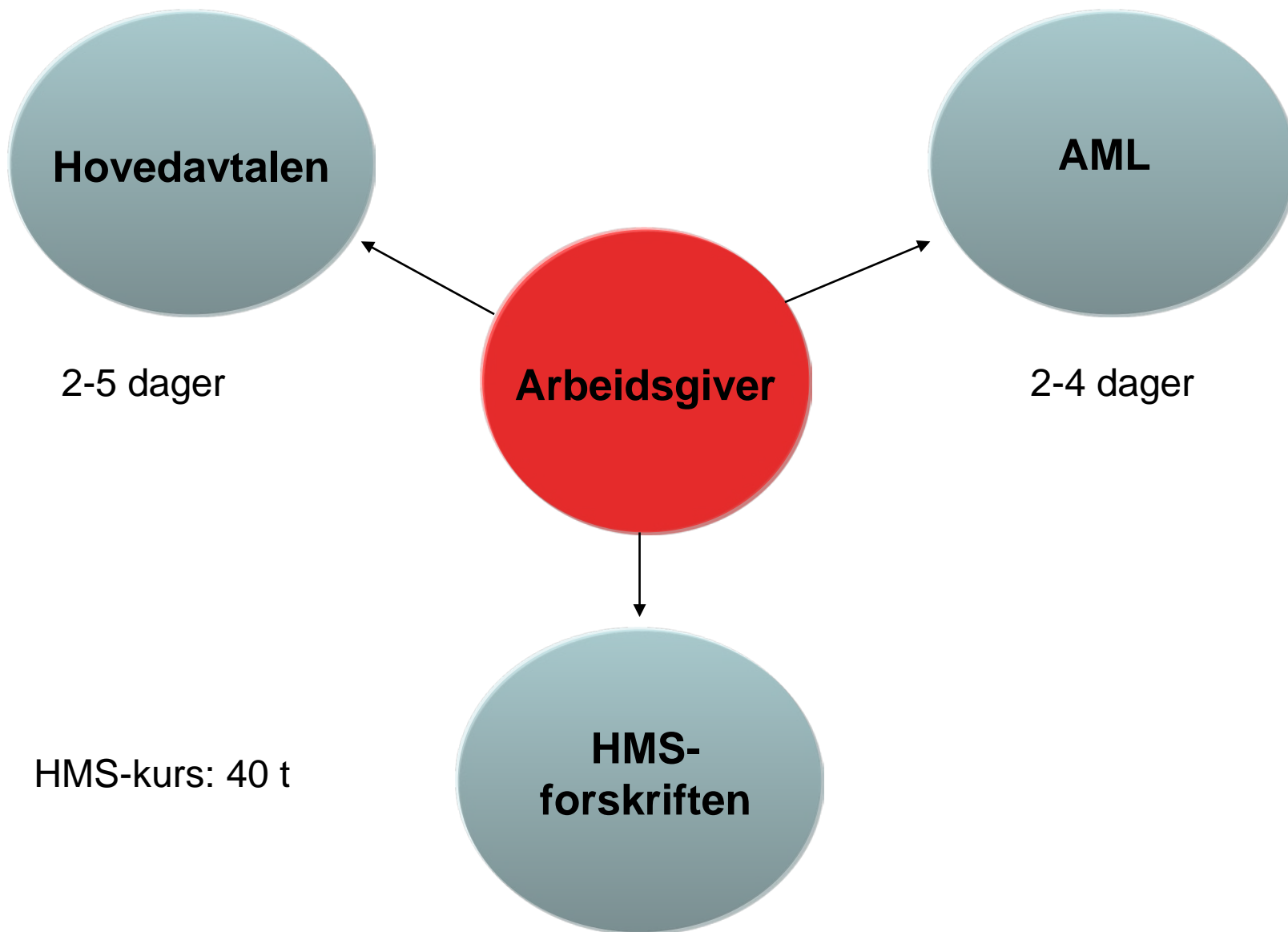
Tenk litt selv i ett minutt - og gå så sammen 2 og 2 og diskuter hva dere mener ledere faktisk gjør i hverdagen når de utøver arbeidsgiverrollen og arbeidsgiveransvaret i praksis

# Hvordan drive kompetansebygging og – utvikling for ledere/ledergrupper?

- Lederutdanning
- Lederopplæring
- Ledertrening
- Leder(skaps)utvikling



# Arbeidsgiverrollen – viktige lover og avtaler



# AML, HA OG HMS-AKTØRENES FUNKSJONER

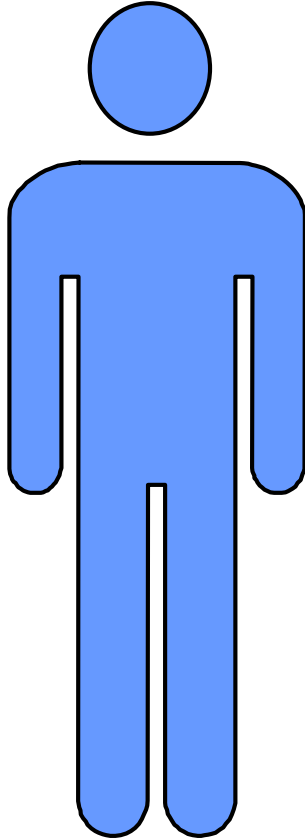
Aktør	Myndighet	Ansvar	Oppgave	Rettighet
Arbeidsgiver § 1-8, §§ 2-1 og 2-2, § 19-1				
Arbeidsleder § 1-8, §§ 2-3, § 19-2				
Arbeidstaker § 1-8, §§ 2-3, § 19-2				
Verneombud Kap. 6				
Hovedvernombud Kap. 6				
Arbeidsmiljøutvalg Kap 7				
Bedriftshelsetjenesten § 3-3				
HMS-kordinator				
Tillitsvalgt Hovedavtalen AML §§ 4-2,4-6, Kap 8-9,12,14-16				

## Internkontroll innebærer at virksomheten skal:

## Dokumentasjon

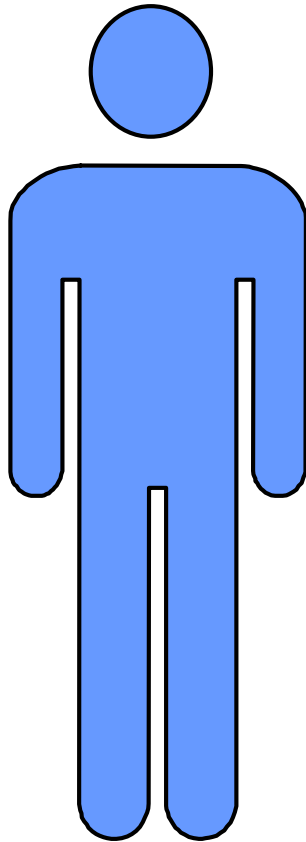
1. Sørg for at de lover og forskrifter i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen som gjelder for virksomheten er tilgjengelig, og ha oversikt over de krav som er av viktighet or virksomheten	
2. Sørg for at arbeidstagere har tilstrekkelig kunnskaper og ferdigheter i det systematiske helse,- miljø-, og sikkerhetsarbeidet, herunder informasjon om endringer.	
3. Sørg for at arbeidstagere medvirker slik at samlet kunnskap og erfaring utnyttes.	
4. Fastsette mål for helse, miljø og sikkerhet.	Må dokumenteres skriftelig
5. Ha oversikt over virksomhetens organisasjon, herunder hvordan ansvar og myndighet for helse, miljø og sikkerhet er fordelt	Må dokumenteres skriftelig
6. Kartlegge farer og problemer og på denne bakgrunn vurdere risiko, samt utarbeide tilhørende planer og tiltak for å redusere risikoforholdene	Må dokumenteres skriftelig
7. Iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø-, og sikkerhetslovgivningen.	Må dokumenteres skriftelig
8. Foreta systematisk overvåkning og gjennomgang av internkontrollen for å sikre at den fungerer som forutsatt	Må dokumenteres skriftelig

# Mulig innhold i et innledende kurs

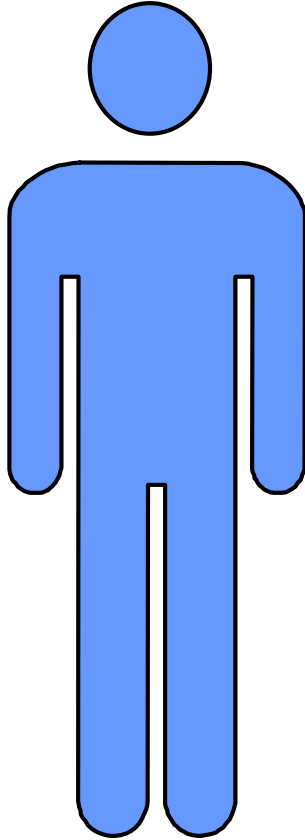


- Hva er arbeidsgiverrollen – arbeidsgiveransvaret
- Lederen som representant for arbeidsgiver(siden)
- Hva menes med styringsretten
- Arbeidstakers lydighetsplikt
- Arbeidstakers medvirkningsplikt
- Arbeidstakers varslingsplikt
- Arbeidstakers lojalitetsplikt
- Arbeidstakers taushetsplikt
- Forholdet mellom lojalitetsplikten og yringsfriheten
- Arbeidstakers medbestemmelsesrett
- Kollektive avtaler
- Samarbeide med tillitsvalgte
- Drøftinger og forhandlinger – samarbeid eller konflikt
- Hvordan fylle og utøve rollen som arbeidsgiver – personalansvar i praksis
- HMS-arbeide
- Hvordan jobbe med arbeidsmiljøet i praksis
- Mobbing, trakassering, varsling og yringsansvar og –plikt
- IA-avtalen og sykefraværsoppfølging
- Ytringskultur og håndtering av varslere
- Konflikthåndtering – interne rutiner
- Rekrutteringsprosesser
- Omstillingsprosesser
- Nedbemanninger
- Krevende samtaler
- Kommunikasjon – informasjon
- HR – rolle/funksjon - støtte

# Mulig innhold i et innledende kurs



# Mulige dybdekurs:



- **Drøftinger og forhandlinger**
- **HMS-arbeide**
- **Hvordan jobbe med arbeidsmiljøet i praksis**
- **Mobbing, trakassering, varsling og ytringsansvar og –plikt**
- **IA-avtalen og sykefraværsoppfølging**
- **Ytringskultur og håndtering av varslere**
- **Konflikthåndtering – interne rutiner**
- **Rekrutteringsprosesser**
- **Omstillingsprosesser - nedbemanninger**
- **Krevende samtaler**

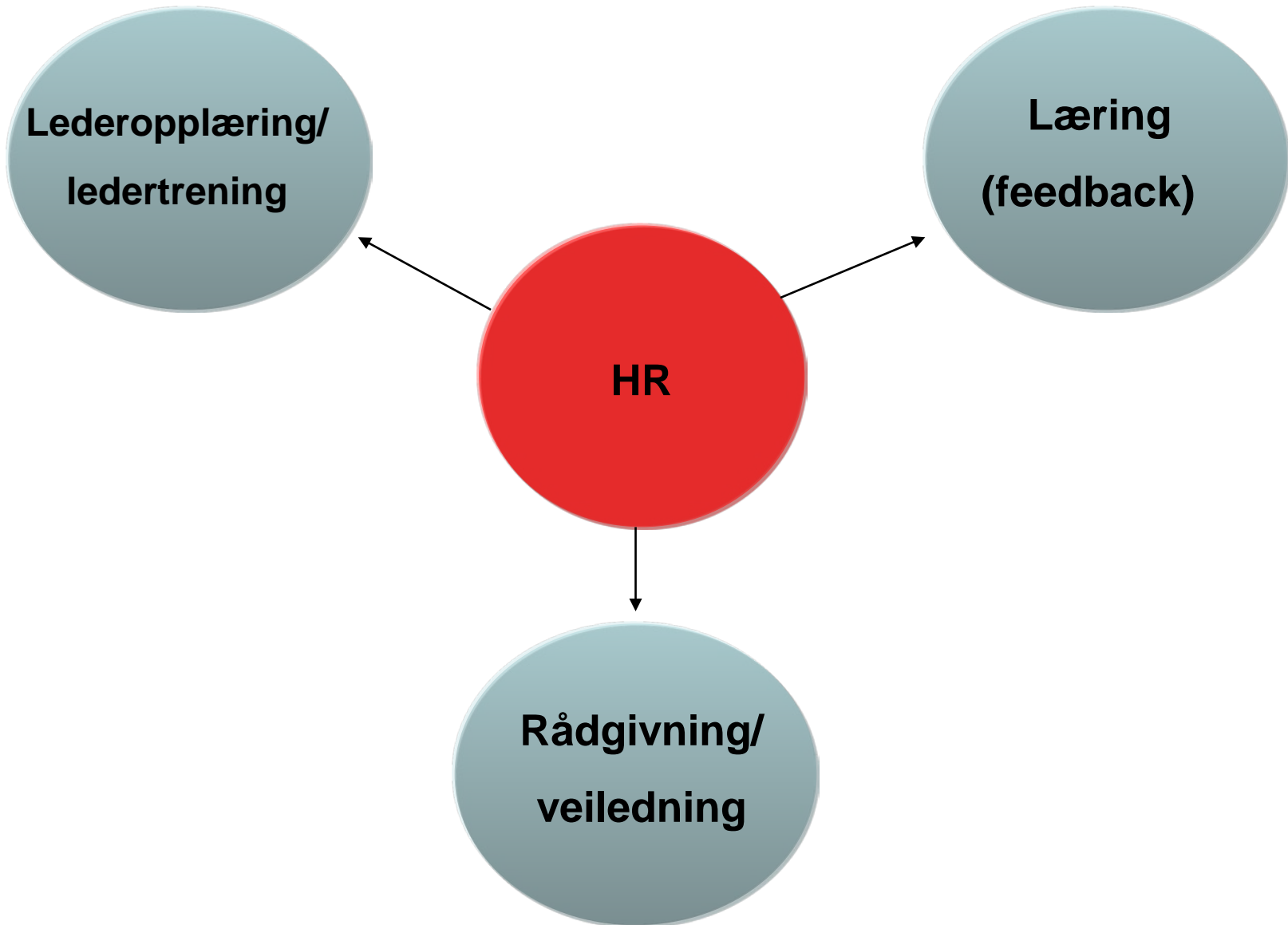
# 4 hovedspørsmål for dagen i dag

- Hva *gjør* lederne i rollen som arbeidsgiver(s representant)
- Hva slags *kompetanse* trenger (dermed) lederne for å fylle rollen som arbeidsgiver
- Hvordan drive kompetansebygging og – utvikling for ledere/ledergupper
- Hvordan kan HR *støtte* lederne i hverdagen i deres rolleutøvelse som arbeidsgiver?

## Oppgave:

Tenk litt selv i ett minutt - og gå så sammen 2 og 2 og diskuter hva dere mener ledere faktisk gjør i hverdagen når de utøver arbeidsgiverrollen og arbeidsgiveransvaret i praksis

# HR sine roller for å hjelpe og støtte ledere





## 4 hovedspørsmål for dagen i dag

- Hva **gjør** lederne i rollen som arbeidsgiver(s representant)
- Hva slags **kompetanse** trenger (dermed) lederne for å fylle rollen som arbeidsgiver
- Hvordan drive kompetansebygging og – utvikling for ledere/ledergrupper
- Hvordan kan HR **støtte** lederne i hverdagen i deres rolleutøvelse som arbeidsgiver



***ETT FORSLAG FRA MEG TIL DERE OM VEIEN VIDERE***

## Hvordan trene og støtte ledere i deres ulike arbeidsgiverroller:

- Gå sammen med de tillitsvalgte og utarbeid et innhold i et kurs kalt « *Arbeidsgiverrollen i lederrollen* ». Tenk samtidig om det skal tilbys=utvikles mer spesifikke typer av dybdekurs.
- Kjør gjerne «felleskurs» for/med HR, tillitsvalgte og ledere
- Ha rolle- og forventningsavklaringer om hvordan HR og ledere skal samspille i de ulike prosessene der de sammen skal representere arbeidsgiversiden.
- Bli enige om hvordan dere skal følge dette opp – inkludert arenaer for «evalu-læring»

# Oppslag i dagens Aftenposten

Debatt s.2: Et forsvar for dårlige ledere

« Ledere må ha kunnskaper om arbeidslivets spilleregler»

Meninger s.19: Ja. God ledelse virker mot sykefravær

« En stor del av våre ledere har fått opplæring i arbeidsrett. Sammen med arbeidstakerorganisasjonen har vi gjennomført opplæring av daglig leder og tillitsvalgte. Målet er bedre samarbeid og kommunikasjon »

Johnny Ruud, sjef HR og Organisasjon FUS-barnehagene

## Oppsummering av dagen

”Det viktigste med et foredrag er ikke tankene  
det inneholder.

Men tankene det skaper»

HØRER DU  
HVA JEG  
SIER?

JEG PRØVER.

9-25

©1998 by King Features Syndicate, Inc. World rights reserved.

MEN TANKENE MINE  
AVBRYTER DEG.

MORT  
WALKER

©KFS/Distr. BULLS

# Kommunikasjon

”Det er ikke hva budskapet vårt gjør med lytteren, men hva

lytteren gjør med budskapet,

som bestemmer kommunikasjonsprosessen vår”

”Ikke alt vi erkjenner kan endres, men ingenting kan endres uten at vi har erkjent det»

James Baldwin



Takk for meg –

og lykke til i å ansvarliggjøre deres ledere på  
alle nivåer gjennom  
målrettet kompetanseheving og  
personlig lederstøtte!

